ديسمبر (كانون أول) 2002

السنة العاشرة

العـدد الرابع والعشـرون

الــعـدد 240



الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

القاهرة ج.م.ع

للمشتركين فقط

www.edara.com

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

nasim@edara.com



MAKING HORSES DRINK

How to Lead and Succeed in Business

ALEX HIAM

جــواد بلا فـــارس

كيــف تقــود وتنجــح كمديــر

قصــة خياليــة .. تحــدث كــل يــوم

تأليف : ألكسندر هيام

(ليس مهما ان تقود حصانك إلى الماء .. المهم أن تجعله يشرب)

كانت تلك هي المرة الأولى التي يقوم فيها الصبي بأعمال والده. فالوالد يعشق العمل ولا يطلب المساعدة أبداً. ولكنه مرض وأصبح طريح الفراش. ولم يجد من يعتمد عليه سوى ولده الوحيد. فقد حل الشتاء، والمطر على الأبواب. ولا بد من حرث الأرض وبذر البذور قبل الموسم.

بدا الاستعجال واضحا على الصبي وهو يحث خطاه نحو الإسطبل ليخرج الجواد الجديد الذي اشتراه والده لحرث المزرعة. أحس الفتى بمزيج غريب من الفرح والفخر، حين أمسك بلجام الجواد وشده بقوة كي يقتاده للعمل. ظل الفتى يشد اللجام والجواد لا يتحرك من مكانه.

احتار الفتى، فهو لم يكن يعرف الكثير عن الجياد. ولكنه لمح في أحد أركان الإسطبل سوطاً ممدودا، فقرر أن يستخدمه لإجبار الجواد على الحركة. أمسك بالسوط واتخذ مكانه خلف الجواد وضربه كي يتحرك خارج الإسطبل، وبالفعل تحرك الجواد خارجا.

أتي الصبي بالمحراث وشده إلى الجواد. ثم جذب اللجام وسار متجها إلى المزرعة. لكن الجواد تسمر في الأرض مرة أخرى رافضا الحركة. أمسك الصبي بالسوط وضرب الجواد مرة أخرى، وبدأ الصبي يسوط الجواد ويصرخ، والحصان يصهل ويرفض الحركة.

كان الأب يرقد متعباً على السرير، فاستيقظ عندما سمع الجلبة، وتحامل على نفسه ليطل من النافذة. وعندما رأى ابنه يضرب الجواد، والجواد يرفض الحركة نادى عليه : «ماذا تفعل؟»، فأجاب الولد : «الحصان يرفض الحركة والعمل»، فقال له أبوه : «كيف يرفض العمل وهو مخلوق لذلك؟»

فقال الولد : «صدقني! لقد رفض أن يتحرك بعد أن ربطت إليه المحراث». فسأله الوالد : «وهل أسقيته الماء؟» فأجاب الولد «هل سيشرب قبل أن يعمل؟ سأسقيه بعد العمل طبعا».

أجابه أبوه : «وهل تملأ السيارة بالوقود قبل أن تسير أم بعد أن تتوقف؟» وأنت : «هل تتناول إفطارك قبل الذهاب إلى العمل أم عندما تعود؟»

سكت الولد لبرهة وعاد يجادل : «الجواد ليس سيارة، فهو كائن حي وليس آلة». فرد عليه الأب : «ولهذا السبب يا بني عليك أن تعامله بشكل أفضل وأكرم مما تعامل الآلة. اذهب فاسقه أولاً ثم خذه للعمل. فالجياد تحب أن تشرب قبل أن تعمل. هذه طبيعتها يا بني! وإذا لم يشعر الجواد بأنك تحبه وتحافظ عليه فلن يستجيب لقيادتك».

فك الولد المحراث وأمسك اللجام بيديه وجذب حصانه بعنف باتجاه النهر. فرفض الجواد أن يستجيب. رفع الولد السوط في الهواء ليهوي به على الجواد فقال له

والده : «يا بني ما هكذا تعامل الجياد. سوف تتعب وتتعبه معك. اجذب حصانك برفق ولكن بحزم. دع عنك هذا السوط!» ألقى الولد بالسوط بعيداً وجذب اللجام برفق، فبدأ الجواد يستجيب ويتحرك باتجاه النهر. فاستغرب الولد ولكنه أخفى دهشته، ومضى بالجواد نحو النهر.

عند النهر، وجد الكثيرين يسقون جيادهم. فلم يجد مشرباً لجواده، وتحتم عليه أن ينتظر طويلاً حتى أتى دوره ليسقي جواده. لكن الجواد وقف ساكناً ولم يحن رأسه ليشرب. دهش الولد ولم يدر ما يفعل سوى أن يصرخ في الجواد ليشرب، ودون جدوى.

سمع الفتى صوتا يناديه من الخلف ويقول : «هيا، اجعل جوادك يشرب، لدينا أرض كثيرة لنحرثها ونريد أن نأخذ دورنا في سقاية جيادنا أيضا». فالتفت إليه الولد وقال : «ولكنه لا يريد أن يشرب، فماذا أفعل. لقد تركت السوط في البيت».

تعالت ضحكات المزارعين، وسأله أحدهم : «وهل تسقي جوادك بالسوط؟ لا عجب إذن أنه لا يريد أن يشرب». فتعالت الضحكات مرة أخرى. هنا قفز الولد إلى الماء وأمسك برأس الجواد وجذبها إلى الماء ولكن الجواد رفض أن يشرب. فجذبه الولد بعنف إلى الماء ورفض أن يشرب أيضاً.

ضج المزارعون بما يحدث، وطلبوا من الولد أن يفسح الطريق للجياد التي ستشرب، ويعود إلى آخر الطابور ريثما يقنع حصانه بقبول الماء. لم يجد الولد بداً من الرضوخ والعودة إلى الخلف.

في الخلف رأى الفتى أحد المزارعين يربت على جواده ويطعمه قوالب صغيرة من السكر الأبيض، فاقترب من المزارع، وسأله : «هل تعلمني كيف أجعل جوادي يطيعني ويشرب؟» نظر إليه الرجل وقال : «أعرف ما تكابده مع هذا الجواد، فقد تملكتني في مثل سنك نفس الحيرة. ولم أتعلم كيف أتعامل مع الجياد إلا ..»، ثم سكت الرجل وأقترب من الولد وقال بصوت خفيض وكأنه يخشى أن يسمعه أحد : «لم أتعلم كيف أتعامل مع الجياد إلا من جنية النهر. عليك أن تسأل جنية النهر، فهي تعرف الكثير عن الجياد».

اندهش الولد من كلمات المزارع، وسأله : «من هي جنية النهر؟ وكيف تعرف الكثير عن الجياد؟» فأجابه الرجل : «أنت تعتقد أنني أهذي. ولكن هذا ما حدث معي بالفعل. ما عليك سوى أن تلقي قطعة نقود في النهر، ثمناً للنصيحة التي ستحصل عليها، وستكلمك الجنية وتخبرك بما عليك أن تفعله».

حان دور المزارع ليسقي جواده، فانصرف عن الولد، وسقى جواده ومضى. ظل الولد على ضفة النهر وحيدا. فقد مضى كل المزارعين لحرث أراضيهم، وانتصف النهار، ولم يبق غيره مع جواده الحرن.

مرة أخرى، اقترب الولد من الماء ليسقي الجواد، فلاحظ شيئاً يلمع بين الرمال المبتلة. انحنى الفتى ليلتقط ما وقعت عليه عيناه، فوجد بين يديه قطعة من الذهب. فأخذها يتأملها ويتعجب لبريقها الأخاذ.

تحرك الجواد حركة مفاجئة، فأسقط القطعة الذهبية من يد الولد إلى ماء النهر. استاء الولد وصرخ : «جواد غبي!» وأمسك بالجواد وجره من جديد وقال : «الآن سأجعلك تشرب، أو سأجعلك تغرق فتلتهمك جنية النهر». ظل الولد يجذب جواده، حتى سمع صوتاً من تحت الماء يقول : «ما هكذا تشرب الخيول»

فجزع الولد وتلفت حوله قائلاً : «من الذي يتكلم؟»

فأجابه الصوت : «أنا جنية النهر». فاشتد فزع الولد وقال : «أرجوكي انصرفي. أنا أخاف منك. فلم أر جنية من قبل». فرد عليه الصوت : «كيف تخشاني وأنت لم ترني من قبل؟ لا تخش شيئاً. اعتبر نفسك في حلم وانتهز الفرصة واسألني عن كل ما تريد. ولا تنس أنك أنت الذي استدعيتني».

فقال الولد : «أنا لم أستدعك. كنت فقط أتكلم مع جوادي».

ردت الجنية : «أنت ألقيت في الماء قطعة ذهبية، وهذا يعني أنك تريد أن تسألني النصيحة. وأنا أعرف الكثير عن مشكلتك. ألا تطلب مساعدتي؟»

دهش الولد وأجاب : «كيف تعرفين ما يشغل بالي؟»

أجابه الصوت من تحت الماء : «أقرأ أفكار كل من يدخل حدود مائي. إنني أعرف أفكارك وأفكار جوادك».

فسألها الولد : «في ماذا يفكر جوادي إذن؟»

قالت : «الجواد لا يريد العمل معك، فهو غير سعيد، وهو يريد أن يعود للعمل مع والدك».

المؤلـف





مستشار إداري حاصل على ماجستير إدارة الأعمال من جامعة كاليفورنيا والبكالوريوس من هارفارد ؛ درب في شركات عالية منها : AT&T وجنرال موتورز وفورد.

Author:	**Alex Hiam.**
Title:	**MAKING HORSES DRINK: How to Lead and Succeed in Business.**
Publisher:	**Entrepreneur Media,2002.**
ISBN:	**1-891984-50-0**
Pages:	**244.**

فقال الولد: «إذن فهو يرفضني أنا ولا يرفض العمل؟»

فأجابته الجنية: «تماما».

فسألها الولد: «كيف إذن أقنعه بالعمل معي؟»

أجابته الجنية: «طبق قاعدة المعاملة بالمثل: إذا كنت تريده أن يحب العمل معك، فأحب أنت العمل معه. إذا كنت تريده أن ينفذ ما تريد فنفذ له أنت ما يريد. هذه هي نصيحتي: المعاملة بالمثل. وهي تنطبق على كل شيء، سواء كان حيواناً أو إنساناً. عندما تعامل أي شيء في العالم بأسلوب ما فإنه يعاملك بنفس الأسلوب».

قال الولد: «أنا أمنحه ما يريد. لقد أحضرته هنا كي يشرب، ولكنه يرفض أن يشرب كما ترين. فماذا أفعل؟ الوقت ينفد، وأنا لم أحرث الأرض بعد». ثم توجه إلى الجواد: «أرجوك اشرب».

قالت الجنية: «لن يشرب وهو تعيس. ذلك هو حل اللغز». فسألها الولد: «أي لغز؟»

قالت: «لغز الجواد الذي لا يريد أن يعمل إلا بعد أن يشرب، ولا يريد أن يشرب إلا بعد أن يشعر بالسعادة. فماذا تفعل؟ ذلك هو اللغز! عليك أن تفهم وتعرف ماذا يريد».

اعترض الولد وقال: «ولكن كيف أفهمه وهو لغز؟ إن ما يريده أي جواد هو أن يشرب ويأكل ويعمل»

فأجابت الجنية: «هل هذه هي أهم الأشياء لديك: أن تشرب وتأكل وتعمل فقط؟»

توقف الولد وفكر لبرهة ولم يجب. فسألته الجنية: «إذن ما هي أهم الأشياء لديك؟»

ابتسم الولد وقال بهدوء: «والدي أهم شخص عندي وصحته تهمني كثيراً. كذلك دراستي مهمة، فأنا أريد أن أكمل تعليمي وأصبح مهندساً زراعيا. مزرعتنا مهمة عندي أيضاً، وأنا أشعر بالقلق تجاهها الآن. فأنا أخشى أن تسقط الأمطار قبل أن أتمكن من حرثها بهذا الجواد الغبي».

قالت الجنية: «لكنك لم تذكر شيئاً عن الأكل والشرب والعمل. أنت تكلمت عن سعادتك وعن أمنياتك».

فقال الولد: «هذه أهم عندي من الأكل والشرب والعمل».

فهم الولد فكرة الجنية وقال لها: «هل تقصدين أن الجواد أيضاً ...»، وقبل أن يكمل أحس وكأنه قد استيقظ من حلمه، فعرف أن الجنية لن ترد عليه، ولدهشته وجد نفسه واقفاً في نفس المكان الذي وجد فيه العملة الذهبية. ووجد العملة في يده كما كانت وكأنها لم تسقط في الماء.

مد الولد يده إلى الجواد وربت على جبهته وقال: «الآن عرفت ماذا أفعل!» استمر الولد في مداعبة الجواد وسار بمحاذاة النهر، دون أن يجذب اللجام. سار الجواد خلفه بهدوء. حث الولد الخطى فأسرع الجواد ليلحق به. جرى الولد ضاحكاً فجرى الجواد خلفه. توقف الولد وانحنى يغرف من مياه النهر بيديه ويرفعهما نحو فم الجواد فوجد الجواد يشرب بسرعة. انحنى الولد ومد يديه في الماء، فمد الجواد رقبته نحو الماء وأخذ يشرب حتى ارتوى. وما أن فرغ حتى بدا نشيطاً ومفعما بالحيوية. فما كان من الولد إلا أن اعتلى صهوة الجواد وانطلق به نحو المزرعة.

لكن شيئاً غريباً حدث. اعتاد المزارعون حرث الأرض في خطوط مستقيمة، ولكن الجواد رفض السير في خط مستقيم. وقبل أن يعترض الولد أسرع الجواد يجري بسرعة مشكلا دوائر حول المزرعة. فهم الولد ما يريده الجواد، فقد أخبره والده أن الجواد تدرب في حلبات السباق. فما كان من الولد إلا أن تركه يجري ووراءه المحراث، وفي نهاية كل دورة كان الولد يشد رأس الجواد برفق إلى الداخل كي يشكل دائرة أصغر من سابقتها. استمر الجواد في الجري، واستمر الولد في قيادته، حتى حرث كل المزرعة. وكان ذلك إنجازاً رائعاً. فليس بمقدور جواد آخر أن يحرث كل هذه المساحة من الأرض في يوم واحد.

في اليوم التالي، جرى الجواد بنفس الطريقة، وفي هذه المرة علق الولد به عربة بذر البذور، وأتمها في نفس اليوم أيضاً. عاد الولد إلى البيت فرحاً لأنه حرث وبذر المزرعة قبل هطول الأمطار، ووجد والده قد شفي من مرضه. فاستقبله فرحاً، وقال: «لدي مفاجأة لك». فسأله الولد: «ماذا؟ ماذا؟ هيا أخبرني».

فأجابه الوالد: «هل تذكر قطعة الذهبية التي وجدتها في النهر وأعطيتني إياها بالأمس؟»

فأجاب الولد: «وماذا عنها؟»

فقال والده: «اتضح أن ثمنها كبير جداً. ستتمكن من إكمال تعليمك كما كنت تريد».

فرح الولد، وربت على جبهة الجواد وقال مبتسما: «لولا عنادك ما حدث .. ذلك».

(النهاية)

قراءة إدارية للقصة:

1. **ظن الصبي أن الجواد لا يحب العمل،** ثم أدرك أن المشكلة فيه لا في الحصان. فهو الذي لم يستطع إخراج أفضل ما في الجواد.
2. **لا تظن دائما أن المشكلة في الحصان،** ربما تكون المشكلة فيك. كان الجواد يتوقع منك أن تقوده، وأنت تتوقع منه أن يقودك.
3. **الموظفون لا يريدون الراتب والمكافآت فقط.** هم يريدون التقدير المعنوي قبل التقدير المادي، ويريدون الوفاء قبل الماء.
4. **ظن الفتى أن هناك طريقة واحدة لحرث المزرعة،** وحاول أن يفرضها على الحصان الذي لم يكن مدرباً على العمل بهذه الطريقة. الفتى يريد الحرث بخطوط مستقيمة، والحصان يحب الركض في دوائر. يقع في هذا الخطأ كثير من المديرين، عندما يعتقدون أن الطريقة الصحيحة لأداء العمل هي الطريقة التي يعرفونها فقط. فعندما يفرض المديرون طريقتهم على الموظفين، فإنهم يعطلون العمل ولا ينجزونه.

5. **وثق الصبي في كل من حوله، لكنه لم يثق في الجواد منذ البداية.** هكذا يفعل كثير من المديرين عندما يبحثون عن حلول لمشكلات موظفيهم، لدى أطراف أخرى غير الموظفين أنفسهم.

6. **عندما أوقع الجواد العملة الذهبية من يد الصبي في النهر،** ظن الأخير أن الحصان أخطأ وأنه قام بعمل غبي. في كثير من الأحيان يفسر المدير تصرفات الموظفين بطريقة سلبية. فكثير من أعمال الموظفين التي تبدو غير مقبولة، تكون أكثر فائدة مما يظن المديرون.

لكي تشرب الخيل

إذا سألت أيا من موظفيك: «أتريد أن تكون موظفاً متميزاً أم موظفاً عادياً؟» فإنه سيختار أن يكون موظفاً متميزاً. لا أحد يختار أن يكون موظفاً عادياً. ومع ذلك تمتلىء كل المنظمات بالموظفين العاديين. فلماذا؟

تخيل اسطبلا يمتلئ بالجياد التي لا تفعل شيئاً، سوى أن تنام وتأكل، فلا تجر عربة أو تشارك في سباق. يا لها من طاقة مهدرة! تلك هي شركتك التي تمتلئ بالموظفين الذين لا يفعلون شيئاً. فلماذا أيضا؟

كل جواد يحتاج إلى فارس. بدون الفارس يبقى الجواد طاقة مهدرة، بل مستهلكة ومخربة، ولا يعطي سوى الرفث والفضلات. ولا يستطيع الفارس أن يقود جواده بالسوط وحده. هذه حقيقة يعرفها الفرسان. تحتاج الخيول إلى معاملة محترمة. فما بالك بالموظف الإنسان.

هناك قول شائع يتداوله الفرسان: «يمكنك أن تقود جوادك إلى الماء، ولا يمكنك إجباره على الشرب».

على القائد/الفارس أن يتقن سقاية الجياد. كي يحول الطاقة المهدرة إلى طاقة منتجة.

هل تعطش الجياد؟

عندما يعتقد الفارس أن جواده لا يعطش، فلن يأخذه إلى الماء. ينطبق هذا على المدير الذي يعتقد أن موظفيه لا يحتاجون سوى الراتب أو أنهم لا يريدون العمل. فإذا سيطر عليه هذا الوهم فلن يحاول حفزهم لتجاوز المعدلات المعتادة من الإنجاز، فيظلون موظفين عاديين. وهكذا تتأكد افتراضاته فيستمر على سلبيته الإدارية ويستمر الموظفون على سلبيتهم الإنتاجية.

يبدأ التغيير بتغيير الافتراضات الشخصية. فإذا تغير المدير تغير نظام العمل، وإذا تغير نظام العمل تغير العاملون. هذا هو التسلسل الصحيح للتغيير. فلا تتوقع أن يبدأ التغيير من الموظفين. فلن تأخذ حصانك إلى النهر، إلا عندما تعرف أنه يعطش.

هـــرم ماسلـــو

من المؤكد أنك كنت يوما ما تعتقد أن كل ما يحتاجه مرءوسوك هو مكافآت مالية مجزية تحفزهم على العمل. وعندما جربت المكافآت، وجدتها لا تكفي وظل مرءوسوك يطالبونك بأشياء أخرى غير الفلوس. ويرفعون شعار **(ليس بالخبز وحده يحيا الإنسان)**. وعندما اضطررت إلى تغيير نمطك في القيادة لتتوافق مع موظفيك. وعندما قدمت لموظفيك ما يريدون، وجدتهم مرة أخرى يطلبون مزيدا من المكافآت المالية. ويرفعون شعار **(ليس بالحب وحده يحيا الإنسان)**.

فسر لنا (إبراهام ماسلو) هذا اللغز عندما ابتكر (هرم الحاجات الإنسانية). يصور هرم ماسلو سعى الإنسان لتحقيق احتياجاته. فعندما يكون بحاجة إلى المال فإنه يجلس أسفل (هرم ماسلو للاحتياجات الذاتية). فيكون كل ما يشغل باله هو الحصول على المال ليسد احتياجاته الأساسية من مأكل وملبس ومأوى.

وعندما يحصل على ما يريد من المال، فلا يعتبر ذلك حلاً نهائياً. ولا يكف عن الشكوى، ولكن طبيعة شكواه تتغير. فبعد أن يحصل الإنسان على المال يرتقي في هرم ماسلو إلى المستويات الأعلى. فيطالب بالتقدير المعنوي. فلا تتوقع أن يتوقف مرءوسوك عن الشكوى عندما تمنحهم ما يطلبون. بل توقع أن يستمروا في الشكوى، لأنهم سيطلبون شيئا مختلفا كل مرة. فالموظفون يشتكون في المؤسسات الصغيرة من ضعف الرواتب، ويشتكون في المؤسسات الكبيرة من ضعف العلاقات واللمسات الإنسانية.

أسئلــــة للمديــــر

- أي الجياد أسرع: الذي تضربه بالسوط أم الذي تطعمه السكر؟
- كيف تمتطي الجواد: تلتحم بجسمه وتقفز معه الحواجز لتخفف عنه الوزن؛ أم تبقى تثقل عليه وتمنعه من القفز خشية أن تقع من عليه؟
- عندما يتجول موظفوك في الشركة، هل تعتبر ذلك مؤشراً على الكسل والهروب من العمل، أم على وجود طاقة كامنة فيهم وشيوع روح الفريق؟
- ماذا سترى لو دخلت مؤسستك كل يوم مداخل وأبواب غير التي اعتدت الدخول منها سابقا؟
- ماذا ستسمع إذا دعوت إلى مكتبك بعض الموظفين الذين يندر أن تتعامل معهم مباشرة؟
- ما هو السر في أن المغتربين ينجحون في الخارج، بعد أن يكونوا قد فشلوا في الداخل؟
- هل تعتقد أن موظفيك لا يستطيعون أن يقدموا أكثر، أم أنت الذي لا تستطيع أن تستثمر طاقاتهم الكامنة؟
- عندما تعاند موظفيك فمن الذي يخسر: أنت؛ أم الموظفون؛ أم المؤسسة؟

القيادة بعقلية الفرسان

يجب أن يتحلى القائد بعقلية الفارس في تعامله مع مرءوسيه. وهذه أهم مهارات الفرسان في القيادة:

تأكد من أن جوادك يريد الفوز

يعمل الناس في المؤسسات لأسباب مختلفة. منهم من يذهب للعمل ليضيع وقته في الثرثرة. ومنهم من يحضر ليتفاخر بأناقته أو لأنه لا يجد شيئاً آخر يفعله. على القائد أن يتأكد من اتفاق إرادة المرءوسين مع إرادته على دفع المؤسسة إلى الفوز. التزام الموظفين بالحضور والانصراف ليس مؤشراً على التزامهم بالعمل. الالتزام بالحضور يختلف عن الالتزام بالفوز.

القضاء على الملل في العمل

عندما يبقى الموظفون في مواقعهم فترات طويلة، يعتريهم الملل. فهم يفعلون نفس الأشياء، بنفس الطريقة ويحصلون على نفس النتائج. فتصبح حياتهم في بيئة العمل مجرد روتين يومي. وهذا يضر بالروح المعنوية للموظفين.

فكيف تقضي على الملل؟

1. كون فرقا للابتكار والعصف الذهني ودعم الموظفين يدرسون ويراقبون المنافسين.
2. ضع أهدافاً جديدة ومتفائلة لحفز الموظفين على بذل المزيد من الجهد.
3. أطلب من الموظفين مقترحات لتطوير نظم العمل في تخصصاتهم.
4. بدل الوظائف بين الموظفين بشكل دوري.
5. غير مكاتب الموظفين وأماكنهم في مبنى الشركة.
6. نظم مسابقات بين الموظفين لأحسن موظف وأحسن ابتكار.

تأثير التغيير

أكتشف المديرون في جنرال إليكتريك قانوناً عجيباً. فكلما غيروا شيئا في مكان العمل، تظهر آثار إيجابية لهذا التغيير. أجروا عددا من التغييرات المتعارضة في مصنع (هاوثرن) بولاية نيو جيرسي، مثل زيادة الإضاءة بنسبة 10٪ في أحد أسابيع العمل وقياس تغيرات الإنتاجية. تم بعد ذلك خفض الإضاءة بنسبة معقولة مع قياس تأثير ذلك على الإنتاجية. أو زيادة منافذ التهوية، ثم تقليلها في أيام مختلفة. جاءت نتائج كل هذه التغييرات إيجابية على إنتاجية العاملين. فكان القانون الذي خرجوا به من هذه التجارب هو أن: أي تغيير مهما كان (في حدود المعقول) تكون له نتائج إيجابية على الإنتاجية. في استقصاء أجرته مؤسسة (جالوب)، وجدت أن 20٪ من موظفي القطاع الخاص لا يعلمون ما هي المسئوليات الموكلة إليهم. تزيد هذه النسبة في القطاع العام لتصل إلى 35٪. وقد جاءت إجابات هؤلاء بأنهم إما ينتظرون من رؤسائهم إخبارهم بمسئولياتهم. أو أنهم يدعون عدم وجود موارد أو مخصصات مالية أو حوافز تمكنهم من القيام بوظائفهم.

أي أن هؤلاء الموظفين ينتظرون بلا عمل ريثما تتحرك الإدارة ثم يتحركون هم بدورهم.

فائدة القائد للمرءوسين

اكتشف رئيس معهد الموارد البشرية في (فارتون) الحقيقة التالية: «من السهل على الموظفين الشعور بالانتماء نحو شخصية القائد، بينما يصعب عليهم الشعور بالانتماء نحو الشخصية الاعتبارية للمؤسسة». تلك هي فائدة القائد. فالقائد يسهل على المرءوسين الشعور بالانتماء نحو المؤسسة. وفي غياب القائد يتعرض شعور الانتماء لكثير من الخلط والتشويش.

نفس الشيء يحدث مع الجواد. فقد اكتشف ساسة الخيل أن الجواد عندما يقفز وفارسه على ظهره يحقق أرقاماً لا يستطيع تحقيقها بمفرده.

مثال:

في ولاية ويسكنسون الأمريكية، تقوم هيئة الشرطة بمنح الضباط في الرتب الصغرى الحق في اختيار من يقودهم من الضباط الأعلى رتبة. فهي تعطي للضابط الحق في طلب النقل للعمل تحت قيادة من يريد من الضباط ذوي الرتبة الأعلى. بهذا الشكل يشعر الضابط بأنه اختار قائده بنفسه، دون أن يضطر للانضواء تحت لواء ضابط أعلى منه ولا يحبه.

أسئلة للمدير

- لماذا يأتي موظفوك إلى العمل كل يوم؟ خوفاً من الخصم؟ أم حباً في العمل؟
- هل تشعر أن موظفيك يقدمون كل ما في وسعهم لإنجاح العمل؟
- هل تشعر أنهم سيقدمون للمؤسسة كل ما في وسعهم غداً؟
- هل تذكر آخر مرة قدم فيها موظفوك إلى العمل وهم يفكرون بنجاح المؤسسة، وقد عقدوا العزم على ذلك؟
- هل تستطيع حفز موظفيك لتجعلهم يستيقظون في الصباح للحضور إلى العمل، حباً في المؤسسة، ورغبة في تقديم أقصى ما لديهم لإنجاحها.
- اكتب خمسة أفكار ستحقق لك ذلك. هل لديك فعلا وسائل كافية لتحريك موظفيك؟

رهائن الانفعالات

يحدث كثيراً أن تثور انفعالاتنا ويتفجر غضبنا. وفي هذه الأوقات نميل إلى السيطرة وننزع نحو التصرف بعنف مع الموظفين. ونضرب عرض الحائط باعتبارات مصلحة العمل، ويتركز كل اهتمامنا على أن ننفذ ما نريد، حتى لو كان خطأ. فالمسألة بالنسبة لنا لم تعد خطأ أو صواب، بل هي مسألة اختلال في توازن الانفعالات بداخلنا. في هذه الحالات تصبح اعتبارات العمل والأداء والإدارة والقيادة كلها رهائن للانفعالات. فكأنما تستولي الانفعالات على بيئة العمل، وترفع سلاحها في وجه جميع الاعتبارات الأخرى لتسكتها وتنفذ هي ما تريد.

كرامة الجواد

الجواد من أكثر الحيوانات ثباتاً وأقلها انفعالاً. إلا أنه ليس صبوراً مثل الحمار. فارس الحصان يختلف عن راكب الحمار. من يقود الحمار لا يضطر إلى التحكم في انفعالاته. ويمكن لقائد الحمار أن يضربه بقسوة لأقل سبب. لكنه لن يحصل منه إلا على إنتاجية متدنية. قائد الجواد لا يستطيع أن يضرب جواده أو يسيء معاملته، لأن إنتاجية الجواد وقيمته لدى صاحبه عالية. للخيل كرامة وأصالة عرفتها كل الحضارات. فالجواد يمتنع عن الطعام والشراب إذا ما أساء صاحبه معاملته.

درب نفسك قبل أن تدرب غيرك

يعتبر تدريب الجياد من أصعب المهام على الإطلاق، فهي تتطلب قدراً كبيراً من الصبر وقوة الاحتمال. نجاح الفارس في تدريب الجواد هو الخطوة الأولى في توطيد العلاقة بينهما. فالجواد القادم من الطبيعة البرية يرفض أن يسيطر عليه أحد، وأن يقوده أو يعتلي صهوته أحد، ويحاول بكل قوته أن يسقط الفارس عن ظهره. عندما يحاول الجواد إسقاط الفارس فإنه يبلغه رسالة فحواها أنه إذا فشل في الصمود فقد فشل في قيادته، ولا حق له عليه. والفارس يعلم أنه لن يفرض طريقته في القيادة على الجواد. لا بد له من أن يكيف جسده مع الحركة العنيفة للجواد، وإلا تكسرت أضلاعه. يستمر الحال على هذا المنوال حتى تنشأ رابطة شعورية قوية بين الجواد وفارسه. فيعتاد الجواد على ثقل الفارس ويعتاد الفارس على حركة الجواد.

استخدم الرابطة الشعورية

يشعر الجواد بالحالة الانفعالية للفارس. فإذا كان الجواد على وشك القفز من فوق حاجز مرتفع وشعر بأن الفارس يخاف فسيتملكه الخوف هو أيضاً ويصطدم بالحاجز ويؤذي نفسه وفارسه. الحالة النفسية للفارس تؤثر مباشرة على أداء الجواد. ورغم أن الفارس لا يقوم بالمجهود العضلي الأساسي، إلا أن رؤيته وموقفه النفسي من قفزة الجواد تؤثر بشدة على الجواد. فإذا أحس الفارس بأن الجواد سيفشل في القفز، فإنه يشعر بالخوف، فينتقل هذا الخوف من الفارس إلى الجواد عبر الرابطة الشعورية الممتدة بينهما. فيكبو الجواد ويسقط الفارس.

بالمثل إذا شعر المدير بأن الموظف سيتمكن من إنجاز المهام التي أوكلها له فإن الموظف يمضي في أدائه تملؤه الثقة، فتصدق توقعات رئيسه فيه. وإذا شعر المدير بأن الموظف عاجز عن أداء ما كلف به، فإن هذا الإحساس ينتقل إلى الموظف ويضيف إليه مزيداً من أسباب الفشل. فالحالة الانفعالية تنتقل كالعدوى منك إلى مرءوسيك. فبدلاً من السيطرة عن طريق شد اللجام، استخدم الرابطة الشعورية بينك وبين الجواد.

تحرك مع جوادك

يتحرك الفارس الهمام مع جواده أثناء قفز الحواجز وعندما يسير بهدوء أو يجري بقوة. فالفارس يبقى

لا تخمن .. أسأل موظفيك

طرحت شركة «أي بي إم» على موظفيها استقصاء تضمن الأسئلة التالية	كان المديرون يعتقدون أن إجابات الموظفين ستأتي كما يلي:	ولكن المفاجأة كانت أن إجابات الموظفين جاءت كما يلي:
❊ ما الذي تتوقعه من وظيفتك الحالية، ولا تحصل عليه؟	(ج) زيادة المرتبات.	(ج) الإحساس بروح الفريق والانتماء إلى الشركة وحب بيئة العمل.
❊ ما هي مقترحاتك لزيادة إنتاجيتك في موقعك الحالي؟	(ج) تخفيف عبء العمل.	(ج) زيادة جرعة التقدير المعنوي للموظف؛ وزيادة مشاركة الموظفين في صناعة القرارات الإدارية.
❊ كيف تربط بين ما تريد أن تحصل عليه ومقترحات زيادة الإنتاجية؟	(ج) زيادة الراتب وتخفيف عبء العمل يؤديان إلى زيادة الإنتاجية.	(ج) تأصيل روح التعاون والانتماء للشركة والتقدير المعنوي والمشاركة في صناعة القرارات الإدارية ستؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
❊ ما هي الميزات التي تحصل عليها من شركتنا وتمثل لك قيمة كبيرة؟	(ج) الخصومات والتسهيلات التي توفرها الشركة عندما نشتري السيارات.	(ج) الخبرات الجديدة والتدريب على رفع الجودة. توقف عن تخمين ما يريده الموظفون، وأطلب رأيهم فيما يريدون وعما يحصلون عليه.

توقف عن تخمين ما يريده الموظفون، وأطلب رأيهم فيما يريدون وعما يحصلون علية.

ملتصقاً بجواده فترة طويلة، ويتحركان كما لو كانا جسماً واحداً. فإذا فشل الفارس في تغيير حركة جسده مع حركة جواده فسيفشل الجواد ويكبو ويسقط الفارس. على الفارس أن يخرج أقصى ما في الجواد من قوة أثناء الجري وأثناء القفز. وهذا لا يحدث إلا إذا توافقت حركة الفارس مع حركة الجواد.

اعط جوادك ما يريد قبل أن تحصل منه على ما تريد

تختلف اهتمامات الفارس عن اهتمامات الجواد. فالفارس يهتم بكسب منافسيه ؛ أما الجواد فلا يرى في السباق إلا الركض. الفارس يريد الحصول على الجائزة الأولى. أما الجواد فلا يطمع سوى في الحصول على قطعة السكر التي يطعمها له صاحبه كعادته أثناء التدريب. الفارس مشغول بالمنافسة والتميز أما الجواد فمشغول بالاحترام والعلاقة الطيبة مع فارسه. الفارس مشغول بالمنافسة، والجواد فمشغول بالمشاركة. الفارس يعطي جواده ما يريد : الحب والطاعة والعلاقة الطيبة ؛ كي يحصل منه على ما يريد : المنافسة والنصر والتميز.

ومن الخطأ أن يطلب الفارس من الجواد أن يغير اهتماماته وينتقل بتركيزه من المشاركة إلى المنافسة، فينشغل بالفوز بدلاً من أن ينشغل بالسكر، لأن هذا يفوق طبيعة الجواد. ومن الخطأ أن يعتقد الجواد أن الفارس يجب أن يتخلى عن المنافسة ليركز فقط على حب الجواد. فهذا يخرج عن طبيعة الفارس.

وهكذا تختلف طبيعة الاثنين تماماً، ولكنهما يتشاركان في خوض السباق معاً. وعلى كل منهما أن يحترم طبيعة الآخر وأن يمنحه ما يريد ليحصل منه على ما يريد. وهكذا تكتمل دورة الأخذ والعطاء وتستمر. تبدأ دورة الأخذ والعطاء من الفارس أولاً، لأن مسئولية الجواد هي أن يدفع بدورة الأخذ والعطاء إلى الخطوة الثانية دائماً، فهو لا يبدأها أبداً.

فإذا أعطى المدير موظفيه ما يريدون، فإنه سيحصل منهم على ما يريد. وعلى القائد دائماً أن يبدأ هو بالعطاء قبل أن يأخذ من مرءوسيه.

لا تهمل مكافآت الجياد

إذا أهملت مكافأة جوادك في نهاية كل سباق أو تدريب، فإن أداءه سيتدهور ولن يشعر بالسعادة في العمل.

يجب أن يتوقف الفارس خلال السباقات أو المعارك بين الحين والآخر ليمنح جواده قطع السكر التي يحبها.

في غمرة العمل كثيراً ما يهمل المديرون منح الموظفين المتميزين المكافآت عن أدائهم. وهذا التصرف يجعل الموظف المتميز يتحول تدريجياً إلى موظف عادي. وفي المقابل أحذر أن تغدق بالمكافآت على من لا يستحقونها، فهذا أيضاً له تأثير سلبي على ثقافة الأداء.

سر إهمال المكافآت ليس بخل المديرين كما يعتقد الموظفون، بل هي عجز الموظفين عن بلورة استراتيجية واضحة للمكافآت. فهم يمنحون المكافآت كيفما اتفق (بالمصادفة).

لوضع نظام فعال للمكافآت، عليك باتباع الخطوات التالية :

1- حدد السلوك والنتائج التي تريد تشجيعها في المؤسسة والتي يجب منح المكافآت عليها.

مثال:

في إحدى الشركات التي تنتج برمجيات كمبيوتر، كانت الشركة تمنح مكافآت كبيرة للمهندسين الذين يتمكنون من معالجة الأخطاء Bugs التي تظهر في البرمجيات الجديدة. وكانت تهمل منح مكافآت على تطوير البرمجيات الجديدة نفسها، فما كان من المهندسين إلا أن أصدروا برمجيات مليئة بالأخطاء Bugs وظلوا يطورونها كي يحصلوا على مكافآت تصحيح الأخطاء.

2- لا تمنح مكافآت بناء على اعتبارات لا تتعلق بالعمل كمزاجك الخاص أو تحيزاتك الشخصية.

3- لا تتوقف : يبدأ كثير من المديرين حركة ثورية في منح المكافآت، لا تلبث أن تختفي بعد أيام، فيختفي أثرها من بيئة العمل. اجعل المكافأة رمزاً دائما لاعتراف المؤسسة بجميل الموظفين الدائم عليها.

4- اجعل الجزء من نوع العمل. امنح الموظف نسبة أو عمولة عن كل صفقة يبرمها.

5- امنح المكافأة للموظف بنفسك : لا تفوض مهمة منح المكافأة لأحد، ولا حتى للمدير التنفيذي أو المالي. اكسب ولاء الموظفين لك وللمؤسسة وليس لمديري الوسط - فهؤلاء يجب أن يخضعوا أيضاً لنفس نظام المكافآت.

6- عجل بالمكافأة : اعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه. لا تؤخر المكافآت لأن قسم الحسابات لم يحسبها بعد، أو لأن المدير المالي غائب. عجل

تحول من (اجعل) Make إلى (اسمح) Let

ليست القيادة مهمة مستحيلة، أو عائقاً هائلاً يجب أن تجتازه لتنجح مع مرءوسيك. فهذا مفهوم تعجيزي للقيادة يجعلك تظن أنك عاجز عن القيام بها. لكن القيادة درجات وأنواع.

هناك نوع من القيادة يمكننا أن نطلق عليه القيادة غير الإيجابية. هذا النوع بسيط وسهل. ويتمثل في الانتقال من الرغبة في إجبار المرءوسين على العمل بطريقة محددة، إلى تركهم يؤدون عملهم بالطريقة التي يتقنونها وبأسلوبهم الخاص.

يعتمد هذا الأسلوب على تفويض الموظفين وتمكينهم من الأداء. وهنا يأتي تدخل القائد في حدود الإشراف والتوجيه والمتابعة، ولكنه لا يمتد إلى السيطرة والتحكم ومركزية القرارات. فبدلاً من أن (تجعل) MAKE موظفيك يعملون بالطريقة التي تريدها، دعهم LET يعملون بالطريقة التي يفضلونها. فالقيادة لا تعني القدرة على فرض رأيك.

بالمكافأة، فحتى لو ظهرت بعض الأخطاء في الحسابات، فسيمكنك تصحيحها. أما المشاعر السلبية المتولدة عن تأخير المكافأة فلا يمكن تصحيحها.

7- نوع المكافآت: لا تمنح مكافأة واحدة لجميع الموظفين. غير المكافأة تبعاً لطبيعة العمل الذي تمنح المكافأة من أجله. ضع قيمة مختلفة لكل عمل.

8- احتفل بمن تكافئه: لا تمنح الموظف مكافأة ثم تهمله. اجعل الموظف يشعر بأنه البطل الذي حطم الرقم القياسي حتى يأتي غيره ويحطمه.

9- اعتذر عن الأخطاء: اعترف إذا ما أهملت من يستحق المكافأة من الموظفين. لا تكابر في الدفاع عن رأيك أو مداراة خطأك. ابتعد عن العناد .. فلا أحد يعاند الجياد.

10- علم الموظفين كيف يفوزون ويكافأون: وضح للموظف كيف يمكنه أن يفوز هو بالمكافأة لو تصرف بشكل آخر. أرصد مكافأة لنتائج الأعمال التي تريد من الموظف أن ينجزها على خير وجه.

11- أعلن سبب المكافأة على الملأ: أخبر الموظفين لماذا حصل هذا الزميل على المكافأة دون غيره. يجب أن يكون سبب المكافأة مدعاة للفخر، وليس مبرراً للخوف من أن يسيء بقية الموظفين فهم مقصدك. ولهذا يفضل أن تشرك غيرك في قرار منح المكافأة.

12- لا يجب أن تكون المكافآت باهظة: لا تظن أنك مضطر إلى منح الموظفين مكافآت مرتفعة. فكثيراً ما يحجم المديرون عن منح المكافآت لأنهم يعتقدون أنها تزيد المصروفات. ضع نظاماً مرناً يضم أنواعاً مختلفة من المكافآت. يمكنك مثلاً منح الموظف يوم إجازة إضافي، أو قلم حبر، أو أحد منتجات الشركة أو إعفاؤه من خصم سبق أن وقع عليه.

قواعد للتعامل مع الجياد

- قد الآخرين بالقدوة لا بالكلمة. فالناس يفعلون ما يرون، لا كما يسمعون، ولا كما يؤمرون.
- اطلب من المهندسين والمصممين رسم وتعليق رسومات بيانية، ودع الموظفين يرسمون عليها تطورات إنجاز الأعمال المسندة إليهم.
- إذا شعرت بغياب روح الولاء لديك، فأفضل طريقة للتغلب على ذلك هو زيادة لقاءات الموظفين Gatherings فهذه التجمعات تصنع روابط فوق وظيفية بين الموظفين، حيث ينفتح كل موظف على زميله مما يسهل سير العمل والتفاعل بينهم.
- كافئ السؤال الصعب: إحدى الشركات في ولاية (إلينوي) تمنح جائزة للموظف الذي يطرح على الإدارة سؤالاً لا تستطيع أن تجيب عنه خلال الاجتماعات. وذلك لتشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم والكشف المبكر عن المشكلات التي تهمهم. فإذا لم يكن باستطاعة الإدارة أن تجيب عن السؤال فمنح الموظف جائزة يسمح لها بأن تحصل على مزيد من الوقت لتجهيز إجابات مقنعة للموظفين. فضلاً عن أنها تعرف ما يدور في أذهان الموظفين.
- لا تهم حياة الفرد إلا بالقدر الذي تؤثر به على حياة الجماعة.

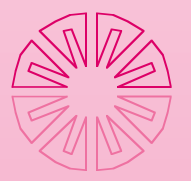


خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
تليفون: 4025324 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن- شعاع ت: 5510492
5534291 - 5515636 - عمـــان
اليمن - سكاي نت ت: 206949 صنعاء
لبنان - مجموعة مراد ت: 6743449 - بيروت
السعودية - شركةمصادر ت: 6504053 - 6521147- جدة
السعودية - شركة مصادر ت 4749929 - 4749887- الرياض
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت: 2977111 ف: 2977110- دبي



تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعاً، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357

تصدر عن «شعاع» أيضا دورية:
المختار الإداري
وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية باللغة العربية. لأحدث ماتنشره مجلات العالم الإدارية.